Exclusiv pentru abonaţii la
Consilier - Managementul resurselor umane

Cum să-ţi motivezi angajaţii pentru a obţine performanţe deosebite



RENTROP & STRATON
Grup de Editură şi Consultanţă în Afaceri


Scanned with OKEN Scanner

Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține performanțe deosebite

Scanned with OKEN Scanner

Consilier – Managementul resurselor umane

Cum să-ți motivezi angajații pentru a obține performanțe deosebite

© 2000 RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

ISBN: 973-9495-78-8

Editor: George Straton
Manager Centru de Profit: Antoaneta Paraschiv
Autor: Liviu Hăhăianu

Coperta: Cristina Leonte
Tehnoredactare: Anca Micșunescu
Corectură: Elvira Panaitescu

Editorul și autorul nu sunt responsabili pentru nici o pierdere ocazionată vreunei persoane fizice sau juridice care acționează sau se abține de la acțiuni ca urmare a citirii materialelor publicate în această lucrare.

No responsability for loss occasioned to any person acting or refraining from action as a result of the material in this publication can be accepted by publishers or authors.



RENTROP & STRATON
Grup de Editură și Consultanță în Afaceri

Bdul Națiunile Unite nr. 4, Gemenii Sitraco, bloc 107 A,
corp B7/C7, et. 7, sector 5, București
Telefon: 01 – 337.33.08; Fax: 337.22.11
Serviciul Clienți: 01 – 337.41.47, 337.43.34
E-mail: iafaceri@rs.ro
Norman Rentrop Verlag ● Bonn ● Berlin ● Lindau ● München ● Idstein ● Viena ● Zürich ● București ● Dublin ● Washington D.C.

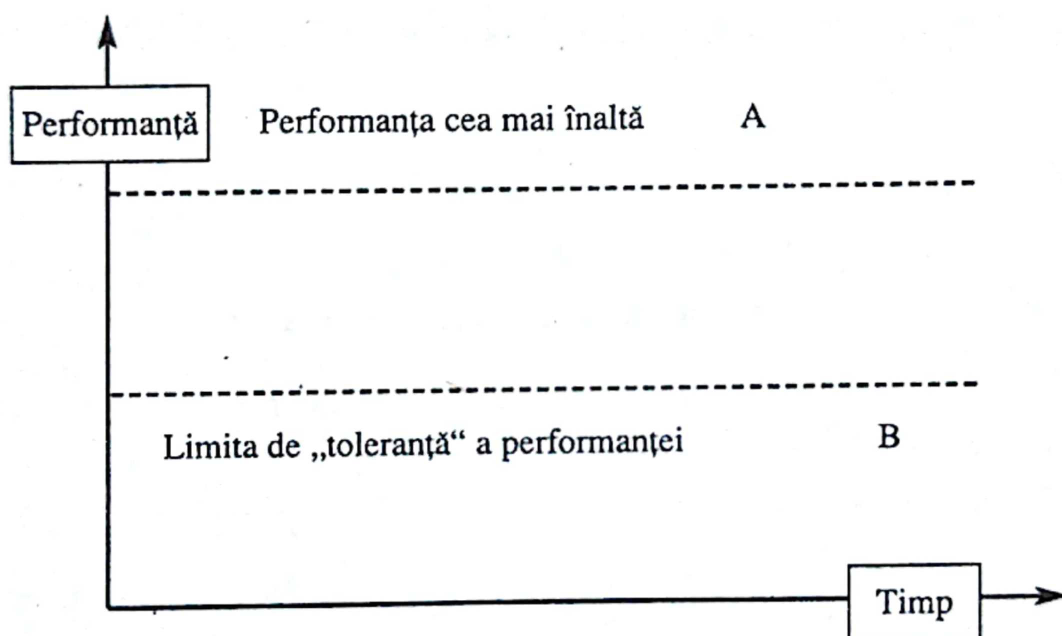
Scanned with OKEN Scanner

A. MOTIVAȚIA SAU DE CE MUNCESC OAMENII MAI BINE

Productivitatea, eficiența, performanța sunt deziderate ale muncii. Cum pot fi obținute și care este în acest caz rolul factorului uman sunt întrebări la care încearcă să răspundă majoritatea managerilor.

Dar cât de înaltă poate fi performanța într-o organizație și care este limita admisibilă pentru salariați?

Pentru a contura răspunsul la toate aceste întrebări, imaginează-ți următorul sistem de monitorizare a performanței:



Limita superioară a performanței este condiționată de capacitatea fiecărui individ, dar și de sistemul tehnic oferit de organizație.

Limita inferioară este nivelul cel mai de jos al performanței pe care conducerea unei organizații este dispusă să-l accepte. Locul pe care-l ocupă un salariat între cele două limite ale performanței depinde de motivația sa și de dorința de a munci mai bine.

Scanned with OKEN Scanner

Ținând seama de sistemul descris mai sus, există ***4 modalități prin care un manager poate influența performanțele salariaților:***

1. Îmbunătățirea sistemului tehnic

Îmbunătățirea sistemului tehnic din organizație duce la modificarea corespunzătoare a limitelor inferioară și superioară ale performanței.

Ce presupune îmbunătățirea sistemului tehnic:

- revizuirea și îmbunătățirea tehnologiilor folosite;
- buna organizare prin metode și proceduri eficiente;
- echipamente mai performante;
- reorganizarea și restructurarea sistemului informațional;
- metode adecvate de control al muncii;
- proceduri clare de asigurare a calității.

Toate aceste îmbunătățiri ale sistemului tehnic reprezintă investiții pentru organizație. O greșeală frecventă în acest caz este lipsa de interes pentru recuperarea investiției prin performanțe mai ridicate.

☞ **Nu considera problema „rezolvată" odată cu realizarea investiției.**

Asigură-te că investiția va fi eficientă: calculează, la proiectarea investiției, efectele pe care aceasta trebuie să le producă asupra performanțelor propuse.

☞ **Corelează îmbunătățirea sistemului tehnic cu alte tehnici ale creșterii performanțelor, mai ales cu cele care sunt dependente direct de factorul uman.**

În caz contrar, vei obține doar o creștere a limitei de „toleranță" a performanței.

Scanned with OKEN Scanner

2. Dezvoltarea capacităţilor salariaţilor

Dezvoltarea capacităţilor salariaţilor duce la creşterea limitei superioare a performanţei. Poţi îmbunătăţi capacităţile salariaţilor prin:

- pregătirea şi perfecţionarea profesională a acestora;
- organizarea de sesiuni de instruire;
- creşterea capacităţii de a lucra în echipă;
- evaluarea periodică a performanţelor şi „corectarea" disfuncţionalităţilor semnalate.

3. Creşterea nivelului de „toleranţă" al performanţei

Revizuieşte periodic nivelul de „toleranţă" al performanţei, astfel încât să corespundă noilor realităţi tehnice, economice şi sociale, precum şi noilor obiective ale organizaţiei. Un nou obiectiv presupune şi un alt nivel admisibil de performanţă!

4. Influenţa pozitivă asupra motivaţiei

Un salariat aflat în poziţia A dovedeşte o motivaţie superioară; un altul, aflat în poziţia B este demotivat (vezi şi graficul de la pag. 3). Scopul influenţei pozitive asupra motivaţiei este de a „deplasa" majoritatea salariaţilor spre poziţia A. Pentru aceasta poţi acţiona asupra:

- condiţiilor de lucru;
- satisfacţiilor oferite de post;
- perspectivelor de promovare;
- sistemului de evaluare a performanţei;
- competiţiei individuale şi de grup.

Scanned with OKEN Scanner

Desigur, te-ai întrebat de multe ori cum să reușești să îndrepți comportamentul greșit al unui salariat sau cum să menții entuziasmul altui salariat față de munca sa.

Comportamentul este consecința obiectivelor și priorităților individuale, a educației, dar poate fi condiționat de modul în care îți influențezi și îți provoci angajatul să lucreze mai bine, să fie mai creativ, într-un cuvânt, de modul în care îl convingi să muncească mai bine.

Astfel, **poți...**

... să accentuezi părțile pozitive ale comportamentului

Dacă observi la un salariat un anumit aspect pozitiv și mai multe negative, nu ceda tendinței exclusive de a-l critica pentru ceea ce nu face bine. Scopul tău trebuie să fie acela de a permanentiza aspectul pozitiv al comportamentului angajatului. Pentru aceasta încurajează-l verbal sau chiar premiază-l în legătură cu ceea ce apreciezi în munca sa și abia apoi poți aduce în discuție problema supărătoare care-l împiedică să obțină o performanță deosebită.

De exemplu, în cazul unui salariat care obține foarte bune rezultate în muncă, dar nu comunică la fel de bine cu colegii săi, poți folosi următoarele formule:

- „Ai rezolvat foarte bine problema X. Asta dovedește capacitatea ta de analiză și implicarea ta în muncă. Acum, odată ce ai reușit să rezolvi problema, ar fi foarte bine să comunici colegilor tăi rezultatele (*aspectul negativ constatat!*).“

- „Pentru modul în care rezolvi sarcinile de serviciu vei fi premiat. Dacă vom constata o ameliorare a relațiilor cu colegii de birou ne putem aștepta la o promovare!“

... să elimini comportamentul negativ

În acest caz, soluția este să discuți cu salariatul respectiv spunându-i clar ceea ce greșește, cum se poate îndrepta, de ce consideri că este greșit

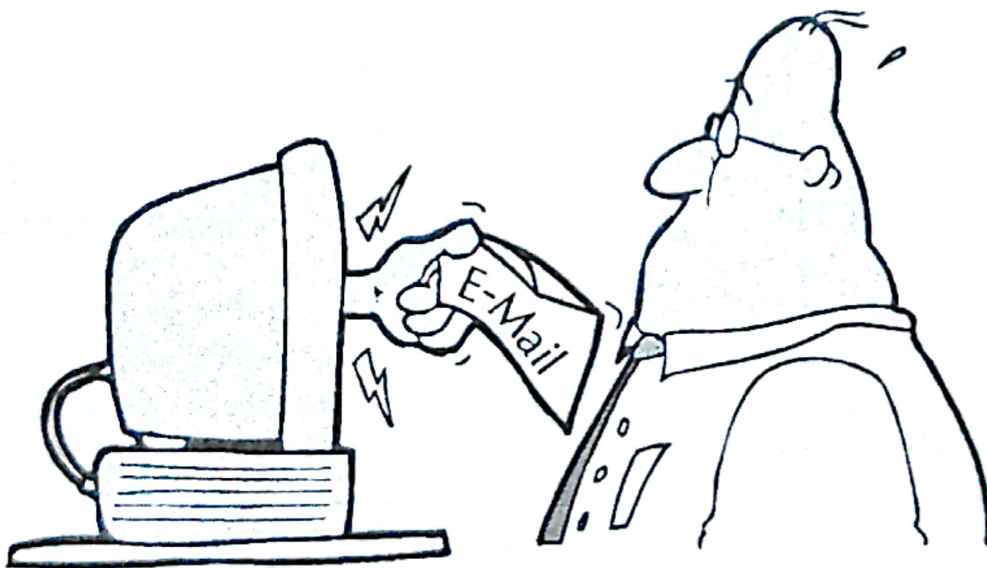
Scanned with OKEN Scanner

comportamentul său, ce consecințe organizatorice poate avea comportamentul negativ. Pentru aceasta:

☞ **Critică „între patru ochi“ și laudă în public.**

☞ **Menționează cum ar trebui să acționeze salariatul pentru a se îndrepta.**

☞ **Stabilește clar ceea ce are salariatul de făcut. Nu te aștepta ca el să știe ce se dorește de la el.**



Îmbunătățirea sistemului tehnic din organizație duce la modificarea corespunzătoare a limitelor inferioare și superioare ale performanței.

Scanned with OKEN Scanner

B. SATISFACȚIE ȘI PERFORMANȚĂ

Probabil că ai auzit de mai multe ori spunându-se: „Nu știu ce se întâmplă cu X. Deși i s-a asigurat salariul cerut și l-am trimis la specializare în străinătate, el nu mai corespunde nici măcar vechilor sarcini, pe care înainte le rezolva foarte bine". Sau: „Deși lui Z i s-a specificat foarte clar ce are de făcut, pur și simplu refuză să ducă la îndeplinire noile sarcini".

Amândouă exemplele au la bază ***necorelarea dintre satisfacție și performanță.*** Deși lui X i s-a asigurat un nivel înalt de satisfacție, nu i s-a specificat noul standard de performanță cerut. În schimb, Z știe foarte clar ce are de făcut și totuși nu obține o satisfacție corespunzătoare noului rol atribuit.

Exemplele vor să sugereze că satisfacția ridicată nu conduce automat la obținerea de performanțe înalte, după cum nu este de ajuns să ceri o productivitate ridicată pentru a o și obține.

Cum poți asigura corelația dintre performanța obținută și satisfacția în muncă?

☞ **Stabilește în mod clar nivelul recompenselor și beneficiilor pentru fiecare post.**

Pentru aceasta este necesar să evaluezi posturile, să ții seama de echitatea internă și să cunoști în permanență ceea ce oferă competitorii, pentru a asigura echitatea externă.

☞ **Aplică principiul „la sarcini noi, recompense noi".**

Nu uita că nu este de ajuns numai să ceri...

☞ **Comunică în permanență standardele de performanță cerute.**

Nu te aștepta ca salariații să ghicească ceea ce dorești de la ei. Aplică un sistem de management prin obiective, al cărui avantaj este acela că fiecare salariat își cunoaște foarte bine obiectivele individuale.

Scanned with OKEN Scanner

☞ **Nu promite „fără acoperire".**

Ține minte că „ulciorul nu merge de mai multe ori la apă". Odată ce ai propus un anumit nivel de recompense pentru a se obține o anumită performanță, trebuie să te ții de cuvânt. Altfel, o nouă solicitare din partea ta se va lovi de un refuz.

Care trebuie să fie caracteristicile satisfacției promise pentru ca aceasta să influențeze efectiv performanța?

Pentru ca mijloacele de motivare să influențeze efectiv performanța în muncă trebuie să aplici următoarele ***măsuri:***

☞ **Să obții încrederea salariaților.**

☞ **Să informezi salariații despre modul de funcționare a sistemului de recompense.**

☞ **Să te asiguri că angajatul poate exercita un control asupra randamentului său.**

☞ **Să utilizezi un sistem de evaluare a performanței, precis și fiabil.**

☞ **Să apelezi la mijloace de motivare suficient de consistente, astfel încât efortul suplimentar „să merite osteneala".**

Pentru ca mijloacele de motivare să-și atingă scopul, salariații trebuie să îndeplinească următoarele ***condiții:***

- să perceapă relația dintre performanță și motivare;
- să atribuie o valoare importantă satisfacției obținute în muncă;
- să fie capabili să atingă un randament ridicat;
- să perceapă aprecierea performanței ca fiind echitabilă.

Scanned with OKEN Scanner

C. DE CE NU OBȚIN ANGAJAȚII REZULTATELE SCONTATE

Salariatul X nu a reușit să atingă performanța cerută. Cum procedăm în acest caz?

În primul rând trebuie să-ți dai seama dacă performanța scăzută este rezultatul unei competențe profesionale scăzute sau lipsei motivației. Atitudinea ta trebuie să fie total diferită în cele două situații.

1. Competență profesională scăzută

Pus în fața unor sarcini dificile, angajatul poate dovedi o „insuficiență" a competenței profesionale. Cauze ale acesteia pot fi: cunoștințe de specialitate reduse, lipsă de experiență, atitudine greșită a angajatului (față de muncă, față de echipă, față de superiori), abilitate redusă a salariatului în domeniul în care performanța nu a atins nivelul așteptat.

Pentru a te convinge că, într-o anumită situație concretă, este vorba despre competență profesională scăzută, trebuie să răspunzi unor întrebări de genul:

Cum a reacționat în trecut salariatul față de sarcini asemănătoare?

Dacă în perioadele trecute el a făcut față cu succes unor sarcini asemănătoare, înseamnă că avem de-a face cu o lipsă de motivație!

Sarcina care a generat lipsa de performanță este într-adevăr dificilă?

Sarcinile care nu presupun un „consum" sporit de cunoștințe și deprinderi nu pot avea drept cauză decât lipsa de motivație!

Salariatul a înregistrat un anumit progres în realizarea sarcinii?

Lipsa oricărui progres în realizarea sarcinii dovedește lipsa de interes, deci lipsa de motivație!

Scanned with OKEN Scanner

Cum a reacționat salariatul în fața neîndeplinirii sarcinii?

Lipsa de interes față de nerealizarea adecvată a sarcinii este un semn al lipsei de motivație!

Dacă ești convins că nu lipsa de motivație a cauzat nivelul redus de performanță, trebuie să stabilești împreună cu salariatul ***un plan de îmbunătățire a competenței profesionale.*** În acest scop este necesar să iei următoarele **măsuri:**

☞ **Stabilește ce curs de perfecționare trebuie să urmeze salariatul.**

☞ **Identifică procedurile de lucru care-i sunt neclare angajatului și revizuiește aceste proceduri.**

☞ **Explică încă o dată cum trebuie urmată procedura de lucru pentru sarcina în care angajatul a dovedit competență profesională scăzută.**

2. Lipsa motivației

Față de lista de întrebări de mai sus se poate recunoaște lipsa motivației unui salariat prin următoarele ***„simptome“:***

- nu cooperează atunci când este nevoie de un efort suplimentar;
- întârzie, pleacă mai devreme, își ia zile libere fără a da explicații satisfăcătoare;
- lungește pauzele de cafea sau de țigară pentru a-i rămâne cât mai puțin timp de lucru;
- nu se oferă niciodată să facă ore suplimentare;
- nu respectă termenele-limită;

Scanned with OKEN Scanner

- dă vina pe alţii când lucrurile merg prost;
- nu urmează instrucţiunile ce i se dau.

Odată ce a fost înţeles că performanţa nesatisfăcătoare este determinată de lipsa de motivaţie, trebuie stabilită cauza acestei probleme a angajatului. Îţi va fi de folos să răspunzi la următoarele întrebări:

Sunt stabilite clar standardele de performanţă? Salariatul cunoaşte ce se aşteaptă de la el?

În cazul în care standardele de performanţă nu sunt specificate sau salariatul nu le cunoaşte (nu-i sunt comunicate!) ori nu le înţelege, lipsa de motivaţie provine din percepţiile diferite asupra performanţei.

Recompensele pentru munca depusă sunt corelate cu performanţa?

Angajatul trebuie să obţină aceleaşi recompense ca şi colegii săi cu performanţe asemănătoare. Abdicarea de la principiul echităţii interne creează insatisfacţie şi conduce la demotivarea salariatului.

Recompensele obţinute sunt similare cu cele din alte organizaţii?

Angajatul poate cunoaşte nivelul de recompensare din alte organizaţii şi atunci doreşte ca recompensele pentru munca sa să fie similare.

Tipul recompenselor este adecvat tipului de salariat?

Este adevărat că, în principal, muncim pentru bani. Totuşi, nu uita că de multe ori un simplu „mulţumesc" poate avea efecte nebănuite! Trebuie să stabileşti cu exactitate ce anume îl motivează pe salariat şi în ce măsură, pentru ca recompensarea să-şi atingă scopul.

Scanned with OKEN Scanner

Stilul de conducere este corespunzător?

Dacă oamenii sunt prost conduși, s-ar putea ca ei să aibă puțin respect pentru autoritate în general. Chiar dacă fac ceea ce li se cere, reacțiile lor pot fi departe de entuziasm.

Are salariatul probleme personale?

O schimbare substanțială în atitudinea angajatului poate fi determinată de unele dificultăți personale care s-au ascuțit, devenind foarte greu de depășit.

Pentru a diagnostica corect cauzele performanței scăzute poți utiliza chestionarul de la pagina 14:



Performanța nesatisfăcătoare a unui angajat poate avea drept cauză lipsa motivației.

Scanned with OKEN Scanner

Chestionar de diagnosticare a performanței scăzute

	DA	NU
1. Abilități, cunoștințe și aptitudini		
Salariatul are competența necesară satisfacerii așteptărilor?		
În trecut, salariatul a obținut performanțele așteptate?		
2. Personalitate, interese, preferințe		
Salariatul are personalitatea unui învingător sau interesul de a reuși?		
3. Oportunități		
Salariatul are potențialul de a-și perfecționa competența?		
Organizația oferă angajaților posibilitatea de a face carieră?		
4. Obiective		
Au fost clar stabilite obiectivele?		
Aceste obiective sunt extrem de specifice?		
Sunt bine înțelese aceste obiective?		
Sunt dificile aceste obiective?		
5. Incertitudine		
Salariatul este sigur de recompensele oferite?		
Salariatul a înțeles sarcina pe care o are de îndeplinit?		
Știe salariatul ce se așteaptă de la el?		
Salariatul își cunoaște clar nivelul de responsabilitate și de autoritate?		
6. Feedback		
Primește constant și la timp salariatul feedback cu privire la modul de realizare a sarcinii?		
Salariatul poate interpreta cu ușurință informațiile primite?		
7. Putere		
Poate salariatul să-și mobilizeze resursele pentru a-și realiza munca?		
Salariatul are influență asupra colegilor lui, mobilizându-i pentru realizarea a ceea ce este necesar?		

Scanned with OKEN Scanner

D. PLAN DE GESTIONARE A PERFORMANȚEI

Pentru ca organizația ta să înregistreze performanțe ridicate, trebuie să analizezi randamentul salariaților tăi. Poți lua în calcul o perioadă de un an de zile pentru a monitoriza și „corecta" randamentul salariaților.

1. Stabilește obiectivele pentru anul în curs

Pentru stabilirea eficientă a obiectivelor individuale ale angajaților trebuie să te asiguri că:

- ☞ obiectivele compartimentelor sunt în concordanță cu obiectivele generale ale organizației;
- ☞ sunt stabilite prioritățile în atingerea obiectivelor;
- ☞ prioritățile fixate sunt în concordanță cu prioritățile generale ale organizației;
- ☞ pentru fiecare obiectiv sunt stabilite termene precise;
- ☞ termenele pentru atingerea obiectivelor sunt corelate astfel încât să se asigure continuitate procesului și să se elimine „timpii morți".

Pentru planificarea și urmărirea eficientă a realizării obiectivelor individuale ale angajaților, poți folosi un tabel de felul celui prezentat în exemplul de pe pagina următoare.

Scanned with OKEN Scanner

Obiectiv	Ordin de prioritate	Start	Final	Angajat	Realizare (da/nu)	Observații
Obiectiv A	4	10 aprilie	20 mai	Popescu		
Obiectiv B	3	10 aprilie	10 mai	Ionescu		
Obiectiv C	1	3 ian.	10 aprilie	Popescu		
Obiectiv D	2	3 ian.	1 mai	Popescu		
Obiectiv E	5	20 mai	20 iunie	Ionescu		

Scanned with OKEN Scanner

2. Controlează și urmărește performanța obținută

Dacă planul de gestiune a performanțelor este prevăzut pentru un an, este bine ca, lunar, să monitorizezi progresul înregistrat și să stabilești corecțiile necesare. Pentru obiective de importanță maximă, stabilește perioade mai scurte de timp pentru planul general și pentru etapele de control și urmărire.

Elementul principal al controlului și urmăririi performanțelor obținute îl reprezintă criteriile de evaluare. Poți folosi drept ***criterii de evaluare:***

- cantitatea de produse obținute;
- calitatea lucrării executate;
- respectarea termenelor impuse;
- comunicarea rezultatelor (lucrul în echipă);
- inițiativa dovedită în realizarea lucrării;
- nevoia de supervizare pentru realizarea cu succes a sarcinii.

Pe baza aspectelor sesizate în urma evaluării progresului obținut de angajați în realizarea sarcinilor, poți stabili ***corecțiile*** necesare. Acestea se pot referi la:

☞ revizuirea aspectelor cantitative ale obiectivului, astfel încât acesta să poată fi realizat;

☞ măsuri pentru îmbunătățirea calității lucrărilor executate (pregătire profesională, training, revizuirea și explicarea procedurilor, eliberarea de resurse suplimentare);

☞ revizuirea termenelor propuse, astfel încât acestea să rămână în continuare realiste (posibil de atins);

Scanned with OKEN Scanner

☞ mărirea gradului de supervizare sau, după caz, libertate mai mare în executarea sarcinilor.

Acțiunile corective trebuie să conducă la revizuirea corespunzătoare a planurilor inițiale. Corecțiile programate, pentru a putea deveni efective, trebuie comunicate salariaților.

3. Evaluează performanțele și elaborează planurile de dezvoltare

Criteriile de evaluare te vor ajuta să stabilești măsura în care au fost atinse performanțele dorite. În discuțiile de evaluare cu salariații abordează următoarele subiecte:

- așteptările, comparativ cu rezultatele obținute;
- puncte forte și puncte slabe în realizarea sarcinilor;
- planuri de dezvoltare.



Controlează și urmărește performanța obținută. Angajații au atins obiectivele stabilite?

Scanned with OKEN Scanner

E. CUM SĂ COMUNICI PENTRU A-ȚI MOTIVA ANGAJAȚII

A motiva pe cineva înseamnă a înțelege care sunt nevoile sale, ce anume îl stimulează spre a lucra mai bine și ce-l determină să dorească să obțină rezultate mai bune.

Dar cum trebuie să comunici pentru a-ți motiva salariații și care sunt momentele cele mai bune pentru a efectua comunicarea? Iată, mai jos, răspunsurile specialiștilor:

1. Comunică pentru a preîntâmpina lipsa performanței

☞ **Odată stabilite standardele de performanță, acestea trebuie aduse la cunoștința salariaților.**

Pentru astfel de informări apelează la: discuții individuale, fișe de stabilire a standardelor de performanță, managementul prin obiective. O metodă modernă de comunicare a obiectivelor și a modului în care trebuie atinse o reprezintă Intranetul, rețeaua electronică a organizației.

☞ **Stabilește împreună cu salariații recompensele, dar și sancțiunile care vor fi aplicate în cazul nerealizării performanței.**

Astfel vei putea afla ce recompense îl motivează într-adevăr pe salariat și acesta va putea înțelege foarte bine consecințele acțiunilor sale.

☞ **Descrie și ceea ce nu trebuie făcut, nu numai ceea ce trebuie făcut.**

Pentru a înțelege mai bine ceea ce au de făcut, salariații trebuie să cunoască și ceea ce nu trebuie să facă. Iată cum le poți atrage atenția angajaților asupra faptului că realizarea unui obiectiv este obligatorie până în luna aprilie: „Dacă în luna aprilie nu vom avea definitivat

Scanned with OKEN Scanner

Bugetul de venituri şi cheltuieli, întreaga activitate operativă a organizaţiei va fi afectată". Comunicând astfel, vei putea explica şi consecinţele nefaste ale nerealizării unui obiectiv.

☞ **Descrie principalele tipuri de comportament negativ care pot afecta activitatea organizaţiei.**

Un instrument la îndemână este Regulamentul de ordine interioară sau Manualul personalului firmei. Nu uita că nu este de ajuns să interzici, trebuie să şi explici de ce nu trebuie făcute anumite lucruri. Este mult mai eficient ca angajaţii să cunoască clar motivul pentru care anumite comportamente sunt inacceptabile.

2. Comunică permanent cu salariaţii pentru a urmări realizarea performanţei

☞ **Explică angajaţilor unde anume greşesc şi cum se pot îndrepta.**

Prin sistemul de monitorizare a performanţei poţi afla periodic care sunt problemele pe care le întâmpină salariaţii. Nu trebuie să adopţi o atitudine pasivă, mergând pe ideea că lucrurile se vor remedia de la sine! Totodată, este bine să oferi şi soluţia pentru problemele de performanţă ale angajaţilor sau, mai bine, să o găsiţi împreună, pentru ca discuţia să nu se rezume la critică. Nu uita să accentuezi impactul nerealizării performanţei asupra echipei de lucru.

☞ **Nu ezita să lauzi atunci când este cazul.**

Nu lăsa să treacă efectul unei munci bine făcute fără a o remarca şi a atrage atenţia asupra ei. Dacă ignori o situaţie în care cineva merită într-adevăr să fie lăudat, persoana în cauză se va simţi dezamăgită şi frustrată.

Scanned with OKEN Scanner

☞ **Încurajează salariații să-și aprecieze singuri performanța.**

Odată ce a fost stabilit standardul de performanță (ceea ce se cere de la salariat), acesta poate să-și evalueze cantitatea și calitatea muncii. Încurajează salariații să-și aprecieze singuri performanța, pentru a găsi apoi împreună principalele modalități de a o îmbunătăți.

3. Analizează împreună cu salariații ceea ce s-a realizat comparativ cu ceea ce s-a propus și comunică recompensele și sancțiunile necesare

☞ **Condu discuția în așa fel încât salariatului să-i fie clar ce a făcut bine și ce a greșit.**

Nu te mulțumi doar să comunici un calificativ asupra performanței salariatului. Explică clar motivele pentru care tu crezi că s-au atins sau nu performanțele cerute.

☞ **Comunică în timp util recompensele și sancțiunile care se impun.**

A acorda tardiv o recompensă poate să conducă la demotivarea salariatului, după cum aplicarea întârziată a unei sancțiuni reduce cu mult efectul corector al acesteia.

☞ **Aplică recompensele și sancțiunile asupra cărora ai convenit cu angajații.**

Nu micșora valoarea recompenselor care au fost stabilite în organizație și care sunt cunoscute salariaților. Un „premiu" sub așteptări va avea un efect puternic demotivator. Sancțiunile aplicate trebuie să fie și ele în concordanță cu gravitatea greșelilor sau cu valoarea rezultatelor obținute de angajați.

Scanned with OKEN Scanner

F. METODE MANAGERIALE DE STIMULARE A MOTIVAȚIEI

Ca manager, ai la îndemână mai multe metode de stimulare a motivației. Managementul prin obiective și delegarea sunt două dintre cele mai utilizate metode.

1. Managementul prin obiective – MPO

Pentru a aplica managementul prin obiective ține seama de următoarele **măsuri:**

☞ **Încadrează obiectivele compartimentului tău în obiectivele generale ale organizației.**

☞ **Stabilește obiectivele fiecărui salariat.**

☞ **Consultă angajații la stabilirea obiectivelor, la stabilirea modalităților prin care acestea vor fi atinse, precum și cu privire la fixarea termenelor de lucru.**

☞ **Stabilește împreună cu salariații libertatea de acțiune pe care aceștia o vor avea, precum și supervizarea necesară.**

☞ **Decide cum vor fi măsurate performanțele și ce recompense și sancțiuni vor fi aplicate.**

Managementul prin obiective are rezultate foarte bune ca metodă de stimulare a motivației dacă sunt îndeplinite următoarele ***condiții:***

- salariații să cunoască obiectivele;
- obiectivele să fie realiste, posibil de atins și precis descrise;
- termenele să fie posibil de atins și corelate între ele;

Scanned with OKEN Scanner

- salariații să fie instruiți în ceea ce privește acest sistem de management;
- sistemul să fie în permanență monitorizat și, când este cazul, corectat;
- corecțiile să fie cunoscute de salariați în cel mai scurt timp.

Avantajele managementului prin obiective în planul motivării și performanțelor salariaților sunt următoarele:

✔ **performanța cerută este precis delimitată**

- fiecare salariat cunoaște cu precizie ce anume se așteaptă de la el în îndeplinirea unei sarcini;

✔ **fiecare salariat știe ce are de făcut pentru atingerea performanței cerute**

- fiecare salariat cunoaște cum trebuie să acționeze, când trebuie să acționeze și ce resurse are la dispoziție;

✔ **recompensele și sancțiunile sunt acordate în concordanță cu atingerea obiectivelor stabilite**

- măsurarea performanțelor și acordarea recompenselor se face în funcție de gradul de realizare a obiectivelor individuale.

2. Delegarea

Este o metodă pe cât de eficientă, pe atât de ușor de aplicat. Iată ce **măsuri** se impun:

☞ **Stabilește clar ce sarcini pot fi delegate.**

☞ **Stabilește clar persoanele cărora le pot fi delegate sarcini și ce fel de sarcini pot fi delegate acestor persoane.**

☞ **Stabilește, prin consultare cu salariatul, standardele de performanță, rezultatele așteptate și perioada delegării.**

Scanned with OKEN Scanner

☞ **Acordă deplină libertate de acțiune salariatului căruia îi este delegată o sarcină.**

☞ **Odată cu sarcina, atribuie salariatului și autoritatea necesară pentru buna îndeplinire a acesteia.**

Pentru ca delegarea să fie o metodă reușită de stimulare a motivației, trebuie să fie îndeplinite următoarele ***condiții:***

- sarcina să fie atribuită pe o perioadă limitată de timp;
- atribuirea sarcinii să aibă un caracter formal (să fie oficializată);
- salariatul căruia i se deleagă o sarcină să se bucure de încrederea superiorilor săi;
- sarcina delegată să corespundă profilului persoanei căreia îi este atribuită.

Avantajele delegării asupra motivării și performanțelor salariaților sunt următoarele:

✔ **salariatul primește dovada încrederii în capacitățile sale;**

✔ **performanța așteptată este precis descrisă.**

Legătura dintre performanțele obținute de angajați și motivarea acestora este evidentă. Poți obține un nivel constant superior al performanței doar prin motivarea eficientă a salariaților tăi. Pentru aceasta:

1. urmărește ca motivarea suplimentară să conducă la performanțe mai bune;

2. nu uita că resurse suplimentare alocate motivării nu înseamnă rezolvarea automată a problemei; mai degrabă trebuie să ai în vedere alocarea corectă a acestor resurse și urmărirea permanentă a relației dintre motivare și performanță. În mod sigur vei avea succes!

Scanned with OKEN Scanner